

**Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»**

Кафедра менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **“ Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства”**
(на прикладі СТОВ "Новий шлях")

Виконала:

здобувач вищої освіти

ступеня бакалавр

спеціальності 073 Менеджмент

Кравчук Каріна Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник

к.е.н., доцент Власюк Ю.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

**Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»**

Відділення Економіки та менеджменту

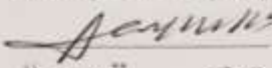
Кафедра менеджменту

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Завідувач кафедри менеджменту

 А.В. Савіцький
“01” 09 2022 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Кравчук Каріні Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: “Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства” (на прикладі СТОВ “Новий шлях”)

керівник роботи Власюк Ю.О., к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від

“26” 10 2022 року № 260

2. Термін подання студентом роботи 15. 05. 2023 р.

3. Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, статистична інформація Державної служби статистики України, звітність підприємства, наукові публікації, довідкова література у сфері застосування управління конфліктами в системі менеджменту.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ
КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

1.1 Теоретичні аспекти формування конфліктів та причини їх виникнення

1.2 Методи та підходи менеджменту до попередження конфліктів

1.3 Система управління конфліктами на підприємстві

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ СТОВ «Новий шлях»

2.1 Організаційно-економічна характеристика СТОВ «Новий шлях»

2.2 Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів організації управління персоналом СТОВ «Новий шлях»

2.3 Оцінка причин виникнення конфліктів у трудовому колективі СТОВ «Новий шлях» та проблеми їх врегулювання

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «Новий шлях»

3.1 Зарубіжний та вітчизняний досвід вирішення та попередження конфліктів у колективі підприємства

3.2 Впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами в СТОВ «Новий шлях»

3.3 Заходи, щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан функціонування та розвитку СТОВ «Новий шлях»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Дата видачі завдання 01.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Підбір літературних джерел по темі дослідження	01.09.2022 – 28.10.2022	виконано
2	Збір та вивчення джерел інформації по темі дослідження.	01.11.2022 – 30.11.2022	виконано
3	Складання плану бакалаврської кваліфікаційної роботи	31.11.2022 – 15.12.2022	виконано
4	Написання вступу та першого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	16.12.2022 – 27.01.2023	виконано
5	Перевірка та коригування першого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	30.01.2023 – 28.02.2023	виконано
6	Написання другого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	01.03.2023 – 31.03.2023	виконано
7	Перевірка та коригування другого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	03.04.2023 – 14.04.2023	виконано

8	Написання третього розділу та висновків бакалаврської кваліфікаційної роботи	18.04.2023 – 12.05.2023	визначено
9	Перевірка та коригування бакалаврської кваліфікаційної роботи	15.05.2023 – 31.05.2023	визначено
10	Доопрацювання бакалаврської кваліфікаційної роботи після зауважень наукового керівника	01.06.2023 – 07.06.2023	визначено
11	Рецензування бакалаврської кваліфікаційної роботи	08.06.2023 – 12.06.2023	визначено
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	13.06.2023 – 15.06.2023	визначено
13	Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи	3 20.06.2023	визначено

Студент


(підпис)

Кравчук Л.О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник


(підпис)

Власюк М.О.
(прізвище та ініціали)

Анотація

Кравчук К.О. “Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства” (на прикладі СТОВ “Новий шлях”) – Рукопис.

Дослідження на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький політехнічний фаховий коледж. Хмельницький. 2023.

У роботі висвітлено теоретичні засади управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Здійснено оцінку діяльності СТОВ “Новий шлях”, проаналізовано стан управління конфліктами в системі менеджменту підприємства на всіх етапах виробництва продукції. Запропоновано шляхи вирішення конфліктних ситуацій в СТОВ “Новий шлях”

Ключові слова: управління, конфлікт, методи вирішення конфліктів, відповідальність, персонал.

SUMMARY

Kravchuk K.O. Management of conflicts in the management system of the enterprise" (on the example of the Noviy shlyah LLC) – Manuscript.

Research for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 073 Management. – Khmelnytskyi Polytechnic Professional College. Khmelnytskyi. 2023

The paper highlights the theoretical principles of conflict management in the enterprise management system. An assessment of the activity of the Noviy shlyah LLC was carried out, the state of conflict management in the enterprise's management system at all stages of product production was analyzed. Suggested ways to resolve conflict situations in the Noviy shlyah LLC.

Key words: management, conflict, production management, conflict resolution methods, responsibility, staffs.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Теоретичні аспекти формування конфліктів та причини їх виникнення	9
1.2 Методи та підходи менеджменту до попередження конфліктів	16
1.3 Система управління конфліктами на підприємстві	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ СТОВ «НОВИЙ ШЛЯХ»	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика СТОВ «Новий шлях»	30
2.2 Аналіз факторів організації управління персоналом СТОВ «Новий шлях»	37
2.3 Оцінка причин виникнення конфліктів у трудовому колективі СТОВ «Новий шлях» та проблеми їх врегулювання	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «НОВИЙ ШЛЯХ»	50
3.1 Зарубіжний та вітчизняний досвід вирішення та попередження конфліктів у колективі підприємства	50
3.2 Впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами в СТОВ «Новий шлях»	57
3.3 Заходи щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан функціонування та розвитку СТОВ «Новий шлях»	70
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. Складне поєднання виробничих, організаційно-управлінських та міжособистісних відносин, що присутні у реальному житті організації, має важливе значення. Ці відносини охоплюють всіх співробітників в цілому, але завжди виявляються розбіжності. Жодна організація не може функціонувати так, як ідеально настроєний годинник. Організація є відкритою системою, в якій реальні люди з усіма їхніми чеснотами, недоліками, пристрастями та інтересами є рушійними силами та джерелами життєвої енергії. Організація може надати цій енергії певний контекст, але не може повністю виправдати протиріччя людської природи та міжособистісних відносин. У той же час якість цих протиріч залежить від якості самої організації.

Враховуючи складність цих взаємозв'язків, виникає потреба в усвідомленні та вирішенні конфліктів, що виникають у цьому контексті. Повністю врахувати та усунути всі можливі розбіжності та конфлікти є неможливим завданням для будь-якої організації. Проблеми конфліктології намагаються вирішувати науковці різних галузей знань, серед яких Батракова Т.І., Борцов Ю.С., Герасіна Л.М., Гриненко А.М., Гришова І. Ю., Ємельяненко Л.М., Захарчин Г.М., Запрудський Ю.Г., Ішмуратов А.Т., Козер Л., Кузьмін О.Є., Мороз О.В., Мельник О.Г., Осіпова Н.П., Панов М.І., Петюх В.М., Подольчак Н.Ю., Торгова Л.В., Фоллета М., Чухрай Н.І., Цюрупа М.В. Ними розроблено моделі виявлення конфліктів, класифікації, джерела виникнення, фактори впливу та методи уникнення конфліктів, а також зниження їх рівня.

Метою написання даної кваліфікаційної роботи є дослідження системи управління конфліктами в компанії та визначення напрямів її удосконалення в СТОВ «Новий шлях» з метою його подальшої оптимізації.

Для виконання зазначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти управління конфліктами на підприємстві;
- узагальнити методи та підходи менеджменту до попередження конфліктів;

- розглянути особливості системи управління конфліктами на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику СТОВ «Новий шлях»;
- проаналізувати організацію управління персоналом на підприємстві;
- визначити причини виникнення конфліктів у трудовому колективі СТОВ «Новий шлях» та проблеми їх врегулювання;
- узагальнити зарубіжний та вітчизняний досвід вирішення та попередження конфліктів у колективі підприємства;
- розробити рекомендації щодо впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами в СТОВ «Новий шлях»;
- обґрунтувати заходи щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан функціонування та розвитку СТОВ «Новий шлях».

Об’єкт дослідження – процес управління конфліктними ситуаціями в СТОВ «Новий шлях».

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти управління конфліктами в СТОВ «Новий шлях».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (45 найменувань) і додатків. Обсяг основного тексту кваліфікаційної роботи – 70 сторінок, у тому числі 5 таблиць і 9 рисунків.

ВИСНОВКИ

Виконані дослідження дали змогу вирішити завдання щодо управління та запобігання управлінських конфліктів у діяльності СТОВ "Новий шлях".

Проведене дослідження дає можливість зробити такі загальні висновки:

Визначені різні підходи до опису поняття управлінського конфлікту, а також виокремлені основні особливості таких конфліктів. Конфлікт може бути розглянутий як відхилення, дисбаланс або невідповідність у діяльності особи чи організації, що виникає під час прийняття управлінських рішень через конфліктні інтереси, зіткнення цілей та бажаних результатів або внутрішні протиріччя. Від цих конфліктів можуть залежати негативні, позитивні або нейтральні наслідки.

Керівникам підприємств може бути корисно використовувати запропоновану класифікацію конфліктів, що визначає основні характеристики, оскільки це дозволить їм краще розподіляти ресурси для врегулювання управлінських конфліктів та зменшувати негативний вплив конфлікту.

У виникненні конфліктів важливо враховувати такі ознаки, як напруженість, емоційність та наявність різних перешкод. Проте, керівники багатьох підприємств іноді забувають, що корпоративні цілі мають бути на першому місці, а не їхні особисті амбіції, переконання, цінності, позиції або проблеми. При управлінні конфліктом можна вибрати різні стилі його вирішення.

Проведено управлінську діагностику та охарактеризовано СТОВ "Новий шлях" як систему управління.

СТОВ "Новий шлях" має комбіновану (лінійно-функціональну) організаційну структуру управління. Управління СТОВ "Новий шлях" здійснюється за допомогою системи органів, які формують учасники підприємства.

Згідно проведеного опитування види конфліктів які проявляються у діяльності СТОВ "Новий шлях" розподілились на:

- міжособистісні – 70 %;

- міжгрупові – 15 %;
- між особою та формальною або ж неформальною групою – 10 %;
- внутрішньо особистісні – 5%

В діяльності досліджуваного підприємства згідно опитування можемо побачити що домінують міжособистісні конфлікти, які в подальшому було детальніше досліджено як за структурою, так і за рівнем.

Головними причинами виникнення конфлікту згідно проведеного опитування співробітниками підприємства, основними причинами виникнення конфліктів зазначили:

- незадоволеність умовами оплати праці (26%);
- незадоволеність навантаженням (40%);
- розподілом обов'язків (12%);
- незадоволеність оснащенням робочого місця (22%).

Більшість конфліктів у підприємстві виявляються тільки після того, як вони вже стали наслідком, що призводить до ряду негативних явищ.

Проаналізувавши діяльність СТОВ "Новий шлях" і виявивши певні недоліки, доцільно запропонувати наступні пропозиції.

Ми пропонуємо застосовувати метод ідентифікації конфліктів, який включає кілька етапів. Перш за все, встановлюється періодичність проведення ідентифікації конфліктів. Далі використовуються методи збору інформації для проведення ідентифікації конфліктів. Працівників оцінюють і присвоюють певний статус на основі рівня ймовірності їх участі в конфліктних ситуаціях. Здійснюється аналіз причин виникнення конфліктів, а також формується карта конфліктів підприємства.

Для визначення причин конфлікту можна скористатись розробленою матрицею причин-наслідки, яка охоплює як суб'єктивні, так і об'єктивні компоненти, а також зовнішні та внутрішні фактори, що сприяють виникненню конфлікту.

Пропонується створити карту конфліктних ліній у товаристві. Необхідно визначити чіткі напрямки конфліктів і їх причини для кожної лінії, що дозволить

сформулювати основні рекомендації щодо вирішення поточних проблем, пов'язаних з конфліктами.

Процес складання карти конфліктних ліній для СТОВ "Новий шлях" має включати наступні кроки: організація дослідження серед співробітників, ідентифікація ліній конфліктів, визначення причин конфліктів для кожної лінії, та візуалізація ліній конфліктів та їх причин на карті з їх взаємозв'язком.

Основні заходи із подолання та профілактики конфліктних ситуацій на СТОВ "Новий шлях" можна звести до двох груп:

1. Профілактика та подолання конфліктів, пов'язаних з організацією робочих процесів, може бути забезпечена шляхом впровадження наступних заходів: установлення чіткої регламентації кожного етапу процесу; визначення відповідальних осіб за кожен етап; розроблення форм звітності щодо прогресу виконання завдань;

2. Профілактика та подолання конфліктів, пов'язаних із виконанням професійних обов'язків, може бути забезпечена за допомогою наступних заходів: складання та оновлення посадових інструкцій для кожної посади; встановлення системи контролю виконання посадових обов'язків та призначення відповідальних осіб; організація професійних навчань та підвищення кваліфікації;

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Е. В. Соціально-трудові конфлікти: шляхи розв'язання. К: ІНІСН, 2018. 354 с
2. Андрєєва Г. М. Соціальна психологія. Підручник для вищих навчальних закладів. Харків: Аспект Пресс, 2017. 340 с.
3. Анцупов А. Я. Конфліктологія: підручник для вузів. К, 2018. 496с.
4. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. К. : Центр учб. л-ри, 2019. 468 с
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с
6. Березовська Л. І. Психологія конфлікту: навч.-метод. посібник. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
7. Біловодська О.А. Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка та суспільство. Випуск №10. 2017, С.177-182
8. Біловодська О.А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами всистемі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. №10. С. 177–182. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/33.pdf.
9. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми // Наукові праці НУХТ, Т.21, № 6. Київ, 2019. С.132-139.
10. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К: Ліра-К, 2018. 260 с.
11. Васильченко М.І, Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
12. Веретенникова Г.Б. Планування та організація діяльності підприємства: навч. посібник Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
13. Веснін В. Р. Практичний менеджмент персоналу. К. МАУП, 2019. С. 478-482.
14. Виходець О. М. Соціальні комунікації в культурі української

організації. О. : Олтех, 2019. 285 с

15. Винограденко М. Конфлікти в організації: теоретичні аспекти проблеми. Науковий пошук студента. Збірник студентських наукових праць. 2017. С. 183-186.

16. Войчихова А. Природа та соціальна роль конфлікту. Психологія конфлікту та шляхи його розв'язання. Психологічна газета. 2016. № 15. С. 5-9

17. Грицюк К. Чому виникають конфлікти? Психолог. 2017. № 25-27. С. 78-79

18. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Харків: Основа, 2017. 364с.

19. Гусєва К., Проценко Д. Як, коли, де працює діалог? : Практичний посібник, Київ, 2019. 52 с. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/3/c/422822.pdf>

20. Гелрігел Д., Склокум Д., Вудмен Р., Бернінг С. Організаційна поведінка: навч. посіб. Київ.: Основи, 2021. 726 с.

21. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.

22. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія: Навч. посіб. За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. К.: КНЕУ, 2019. 315 с.

23. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) редакція від 07.11.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>

24. Іванова Е. Н. Ефективне спілкування і конфлікти. Луцьк: Експеримент, 2019. 70 с.

25. Конфліктологія . За ред. А. С. Карміна. К.: КНУ ім. Т. Шевченка, 2019. 403 с.

26. Конфліктологія [Електронний ресурс]. URL: <http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnayaklassifikacziyakonfliktovprichiny-kotoryx-ix-vyzyvayut-i-dinamika-protekaniya-ponyatieqkonfliktogenq.html>

27. Кузмін О. Є., Мельник О. Г.. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2017. 464 с.

28. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами. Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ, 2021. Т.2, С. 318–319.
29. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. К.: МАУП, 2021. 435 с.
30. Локутов С. П. Конфлікти в колективі: причини, управління, мінімізація. Полтава: Вентана-Граф, 2018. 342с
31. Матвійчук Н.М. Конфлікт-менеджмент: методичні вказівки до практичних занять (електронне видання). Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2020. 57 с
32. Менеджмент в АПК. Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова і ін. К.: Колос, 2017. 424 с.
33. Мескон М. Х. Основи менеджменту: пер з англ. Харків: Справа, 2017. 704 с.
34. Нагайцев В.В. Конфлікт-менеджмент в організації. Управління сучасною організацією: досвід, проблеми та перспективи. 2016. №1. С. 423- 425
35. Пейчева Л.В. Поведінка керівника в процесі управління конфліктами. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. № 6-5 (26). С. 22-27
36. Прикладна конфліктологія: Підручник. Харків: Харвест, АСТ, 2017. 624 с.
37. Психологія і етика ділового спілкування: Підручник для вузів. За редакцією професора В. М. Лавриненко. К.: Культура і спорт, 2018. 279 с.
38. Редліх А. Модерація конфліктів в організації. К.: Мова, 2019. 475 с.
39. Романова О. С. Менеджмент організації. К.: Енергія, 2018. 314 с.
40. Саадулаєв К.А. Конфлікт: види, структура і стадії протікання. Соціум і життєвий простір особистості (міждисциплінарні аспекти). 2016. №1. С. 100-103
41. Сап'яном В. І. Етика спілкування: проблема вирішення конфлікту. Чернігів, 2017. 104 с.
42. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 416 с.
43. Способи розв'язання конфліктів [Електронний ресурс]. URL:

<https://www.br.com.ua/referats/Managment/29621.htm>.

44. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

45. Ющишина Л.О. Конфлікт-менеджмент : курс лекцій (електронне видання). Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2020. 147 с